



## Samarbejde i markdriften

Der er mange forhold, der bør tages i betragtning, når man vil etablere og drive et samarbejde om markdrift. Læs Promilleafgiftsfonden for landbrug mere om samarbejdet i artiklen, der også er trykt i pjecen *Produktionsøkonomi Planteavl 2012*.

### Indhold:

- [1. Etablering af samarbejde](#)
- [2. Den løbende drift](#)
- [3. Opløsning af samarbejde](#)
- [Konklusion](#)

En række af forholdene er generelle og kan anvendes i alle former for samarbejde, hvad enten det drejer sig om at låne en maskine af naboen eller drive hele planteproduktionen i et fælles selskab. Samarbejde er bedst, hvis alle involverede får noget ud af det, f.eks. ved at opnå en bedre økonomi eller ved at få bedre arbejdsbetingelser.

#### Husk:

Det er nemmere at skrive det ned, man er enige om, når man er enige, end at gøre det, når man ikke længere er enige.

Omkostningsreduktion er et ønske på de fleste planteavlsbedrifter. Der er nogle forhold, som den enkelte landmand stort set ikke har nogen indflydelse på, f.eks. rammevilkår og det overordnede prisniveau for afgrøder, gødning og planteværnsmidler. Andre forhold kan man vurdere og derefter gøre noget ved, hvis der er behov for det, f.eks. optimering af sædskiftet, forbedring af dyrkningen af den enkelte afgrøde og om muligt optimering af låneporteføljen.

En anden vej at gå er at reducere omkostningerne til indkøb af planteværnsmidler og andre hjælpestoffer samt maskinpark og arbejdskraft ved at samarbejde med andre landmænd. Hvis der skal være gevinst ved et samarbejde på et eller flere områder, skal det give værdi for alle parter.

Værdien af et samarbejde kan blandt andet være:

- Større indtægt - salg af afgrøder
- Sparede stykomkostninger - billigere gødning og planteværnsmidler mv.
- Lavere kapacitetsomkostninger - maskinomkostninger, arbejdsomkostninger mv.
- Bedre og rettidigt udført arbejde - bedre produktkvalitet og større mængder
- Sparring om, hvordan arbejdet skal udføres
- Afløsning, hjælp i ferier, ved sygdom osv.

Den meget enkle form for samarbejde kan være, at man ejer en maskine fælles, eller har aftalt at låne naboens maskine og udlåne sine egne maskiner til naboen - se nærmere beskrivelse i tabel 1.

Det mere avancerede samarbejde kan være alt fra fælleseje af maskiner, samdrift af markerne eller total udlicitering af markdriften - se nærmere beskrivelse i tabel 2 i artiklens slutning. Business-to-business handel kan også betragtes som en form for samarbejde - se nærmere beskrivelse i tabel 3. Uanset hvilken form for samarbejde, der er tale om, er der en række forhold, man skal tage stilling til.

**Tabel 1.** Fordele og usikkerheder ved et mindre omfattende samarbejde

|                                                  | Fordele                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Usikkerheder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Låne maskine af naboen                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spare omkostninger til egen maskine</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er maskinen ledig på det tidspunkt, hvor jeg gerne vil bruge den?</li> <li>• På hvilket grundlag skal der afregnes?</li> <li>• Hvad nu, hvis maskinen går i stykker?</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| 2. Udføre arbejde for nabo med egen maskine      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre udnyttelse af egen maskine</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• På hvilket grundlag skal der afregnes?</li> <li>• Hvilke krav stiller naboen til kvaliteten?</li> <li>• Har jeg tid til at udføre arbejdet?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| 3. Udføre arbejde for hinanden med egne maskiner | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducere omkostninger til maskiner pga. bedre udnyttelse</li> <li>• Udnytte maskinkapacitet bedre på tværs af ejendomme</li> <li>• Nogen at snakke med om, hvordan arbejdet skal udføres</li> <li>• Bedre mulighed for rettidighed afhængigt af maskinkapacitet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bliver arbejdet udført i den kvalitet, jeg ønsker?</li> <li>• Hvad gør man, når maskinen går i stykker hos naboen?</li> <li>• Er der tid og kapacitet, når jeg vil have arbejdet udført?</li> <li>• Hvad nu, hvis samarbejdet ophører, og jeg så ender med en maskine, der er for stor til mine behov?</li> <li>• Skal der opgøres et bytteforhold mellem ydelser?</li> </ul> |

Man kan dele samarbejdet ind i følgende faser:

1. Etablering af samarbejde
2. Den løbende drift
3. Opløsning af samarbejde

[Til top](#)

## 1. Etablering af samarbejde

Den væsentligste fase i et samarbejde af større omfang og med store forpligtigelser er selve etableringsfasen.

Før etablering af et samarbejde bør parterne gennemgå de emner, der er nævnt i boksen "Etablering af samarbejde".

Det professionelle samarbejde kræver, at man hele tiden holder fokus på de fordele, man kunne se, da man indgik samarbejdet.

Lad være med at indgå samarbejde med en nabo eller andre, hvis du fornemmer, at den kommende samarbejdspartner har en "skjult dagsorden". Det kan f.eks. være den yngre landmand, der vil samarbejde med den ældre nabo med det motiv, at han så står først i rækken, når den ældre landmands ejendom kommer til salg. Hvis det er ønsket og strategien, så meld det ud og tag diskussionen om samarbejdet ud fra en fælles forståelse af, at den yngre er interesseret i at overtage den ældre landmands bedrift, når den tid kommer, men heller ikke før.

[Til top](#)

## 2. Den løbende drift

Inden samarbejdet påbegyndes er det vigtigt at aftale, hvad man vil opnå, og hvordan man vil samarbejde. I det daglige samarbejde er det vigtigt at have aftalt - hvem, der beslutter hvad, samt hvem, der har ansvar for hvad. Det kan f.eks. være aktuelt,

- hvis man samarbejder om dyrkning af den enkelte afgrøde. Hvem prioriterer rækkefølgen af arbejdsopgaver og arbejdssted - og hvordan foretages prioriteringen?
- hvis man låner maskiner af hinanden. Hvem har ansvaret for blandt andet vedligeholdelse, smøring og brændstof?

Det er således vigtigt at have klare aftaler om ansvars- og opgavefordeling, hvilket også gælder for økonomisk opgørelse og afregning. Alt andet lige vil et samarbejde om maskiner kræve, at man laver flere registreringer end normalt, for at alle kan være sikre på at blive behandlet fair.

### Etablering af samarbejde

Når man indgår et samarbejde, er følgende vigtigt:

- Der bør vælges en professionel indgangsvinkel til samarbejdet
  - Alle parter skal opnå en fordel
  - Der skal være klare og entydige aftaler mellem parterne
  - Forventningerne til hinandens engagement skal være afstemt
  - Der skal bruges den nødvendige tid på at få aftalerne på plads – selvom det synes unødvendigt i startfasen.
- Man skal ikke kun tænke i økonomi og kontrakter
  - Tænk i personlige samt med- og mellemmenneskelige relationer
  - Skriv alt det ned, der er enighed om, inden det forpligtende samarbejde indledes
  - Kan man ikke blive enige, når aftalen om samarbejde indgås, kan man nok heller ikke blive enige i det daglige
  - Processen med at formulere, hvad man er enige om, vil samtidig skærpe opmærksomheden på det, man egentlig aftaler – og ikke på det, man tror, man aftaler.
- Kontrakten danner rammen for samarbejdet
  - Kontrakten skal danne rammen for samarbejdet og skal bruges, når samarbejdet skal opløses, men kun undtagelsesvis i det daglige.
  - I det daglige skal man gerne have samme holdning til tingene og/eller kunne snakke sig til en for alle parter fornuftig løsning. Hvis man ikke kan det, så bør samarbejdet tages op til genovervejelse.

Man kan inddele driften af fællesskabet i flg. punkter:

- Beslutning om køb/salg af maskiner
- Opgørelse og afregning af et økonomisk mellemværende
- Opgørelse af den enkeltes arbejdsindsats
- Tilrettelæggelse af arbejdet

Til beslutning om køb og/eller salg af maskiner kræves der normalt en fastlagt plan og en vurdering af de arbejdsmæssige og økonomiske konsekvenser. Derfor bør det være noget, man i fællesskab aftaler og får vurderet konsekvenserne af. Det kan dog nemt og mest praktisk uddelegeres til en enkelt at gennemføre den konkrete handel.

Et fællesskab, hvor omkostninger mv. skal fordeles mellem samarbejdspartnerne, kræver ofte rimelig præcise registreringer. Der kan bruges flere modeller til dette. Den mest enkle form er, at man opgør omkostningerne for hele maskinparken og fordeler dem på baggrund af det antal hektar, som den enkelte har. En anden og relativt enkelt måde er at anvende omkostningerne for produktion af den enkelte afgrøde i budgetkalkuler (se [www.farmtal.dk](http://www.farmtal.dk)) som fordelingsnøgle.

**Tabel 2.** Fordele og ulemper ved et mere omfattende samarbejde

|                                             | Fordele                                                                                                 | Usikkerheder                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Eje en eller flere maskiner i fællesskab | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det samme som når arbejdet udføres i fællesskab (3)</li> </ul> | <b>Som (3), desuden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hæfter jeg for al gæld i vores fælles maskine?</li> <li>• Hvilke maskiner skal vi købe (fabrikat, størrelse mv.)?</li> </ul> |
| 5. Fælles maskinpark                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det samme som når arbejdet udføres i</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme som (3)</li> <li>• Kan jeg lade mine gamle maskiner indgå i</li> </ul>                                                                         |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | fællesskab (3)                                                                                                                                                                                   | samarbejdet? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan prioriteres det, hvilke maskiner, der skal købes og hvornår?</li> <li>• Hvad med ejerskabet, hvis samarbejdet skal ophøre?</li> <li>• Hvordan er naboens økonomi, og risikerer jeg at hæfte for fælles gæld i fælles maskiner?</li> </ul>                        |
| 6. Fælles markdrift                                                           | Som ved fælles maskinpark (3) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Billigere indkøb af gødning, planteværnsmidler o.l.</li> <li>• Bedre salgspris for afgrøder - store kvanta mv.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Som ved 3?</li> <li>• Hvilket sædskifte skal vælges?</li> <li>• Hvordan afregner vi internt for afgrøderne?</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 7. Bortforpagte hele arealt eller udlicitering/pasningsaftaler af markdriften | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast pris på opgaverne</li> <li>• Sikkerhed for indtægt</li> <li>• Mindre risiko for mindre indtægt ved faldende priser</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan der betales til tiden?</li> <li>• Hvis priserne stiger, får jeg så del i "gevinsten"?</li> <li>• Ved pasningsaftaler har jeg stadig bestemmende indflydelse på afgrødevalg og foderforsyning</li> <li>• Vær opmærksom på placering af ansvar for krydsoverensstemmelse</li> </ul> |

Opgørelse af maskinomkostninger kræver overblik over følgende poster i relation til de anvendte maskiner:

- Værditab og forrentning af maskinværdi
- Vedligehold (herunder prissætning af eget arbejde)
- Brændstof
- Forsikringer
- Evt. andre poster

Den enkle måde er at opgøre totalomkostningerne. Uanset om man ejer maskinerne i fællesskab eller hver for sig, skal man have aftalt maskinernes værdi, og hvordan de afskrives. En måde at fastsætte værdien på kan være prisen ved et planlagt salg. Vedligehold mv. kan opgøres ud fra udgifter til værksted, indkøb af reservedele, olie mv. Brændstoffet kan ligeledes opgøres ud fra, hvad der er på lager, og hvad der er indkøbt i årets løb.

Vil man have en mere præcis og "retfærdig" fordeling, bør man registrere, hvor mange timer, den enkelte maskine mv. har kørt hos den enkelte partner. Dette kan gøres dagligt, og der kan anvendes et af de IT-programmer, der findes til dette formål. En lidt mere enkel måde er at notere hvilke arbejdsopgaver, der er udført hos den enkelte og med hvilke maskiner og derefter bruge forventet kapacitet for opgaverne som fordelingsnøgle.

**Tabel 3.** Fordele og usikkerheder ved samhandel

|                                     | Fordele                                                                                                                                                                 | Usikkerheder                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Handle foderkom direkte med nabo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begge sparer omkostninger til handel</li> <li>• Kan have indflydelse på sorter og kan specifikt aftale levering mv.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan aftales prisen?</li> <li>• Hvad med kompensation for afvigende kvalitet?</li> </ul> |
| 9. Aftage gylle af nabo             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan reducere omkostninger til gødning</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduceres udbyttet, hvis der laves køreskader?</li> </ul>                                   |

Uanset hvilken form og hvilket værktøj man anvender, er det vigtigt, at alle samarbejdspartnere og medarbejdere er enige om metoden, og respekterer resultatet.

I den daglige drift bør ledelsesansvaret være placeret hos én person. Der kan endvidere afholdes jævnlige møder, hvor ansvar mv. uddelegeres til dem, der skal udføre arbejdet.

Minimum en gang om året aftales et møde, hvor man planlægger køb og/eller salg af maskiner, opgør det økonomiske mellemværende og vurderer samarbejdet i øvrigt. Dette møde skal angribes professionelt med aftalt dagsorden og fokus på samarbejdet. Det kan meget vel være, at man aftaler ændringer i samarbejdet - enten en udvidelse - eller det modsatte. Det kan anbefales, at der deltager en "udefra" til at holde mødet på sporet - en driftsøkonomikonsulent eller en maskinkonsulent vil normalt kunne hjælpe.

En dagsorden til et sådant møde kan f.eks. indeholde følgende punkter:

- Vurdering af årets samarbejde
- Opgørelse af det økonomiske mellemværende
  - herunder afregning og eventuelt behov for kapital til investeringer i det kommende år
- Planlægning af næste års samarbejde
  - herunder aftale om eventuelle ændringer i maskinparken
- Ændringer i samarbejdets omfang

Der bør skrives et referat fra mødet, så der ikke er tvivl om, hvad der er aftalt. Udpeg én som mødeleder, der inden mødet har haft god tid til at forberede sig mv. Efter mødet sendes referatet til alle til godkendelse, så der ikke er tvivl om det aftalte. Men selvom det sagte er skrevet ned, så forstår man ikke altid det samme ved det sagte og det skrevne. Derfor skal man altid være villig til at tage samarbejdsproblemer op til en åben og fordomsfri drøftelse.

[Til top](#)

### 3. Opløsning af samarbejde

Alt samarbejde ophører på et eller andet tidspunkt. Det er derfor væsentligt, at man, inden aftalen underskrives, har brugt tid og mange anstrengelser på at diskutere, hvordan man ophører med et samarbejde, så man sparer såvel omkostninger som uvenskaber. Det er som regel ikke spændende at diskutere, hvordan et samarbejde skal ophøre, inden det overhovedet er kommet i gang. Men det er nu engang nemmere at aftale dette, før det ophører, end den dag det skal ophøre.

#### Udlicitering

Ovenstående har primært fokuseret på maskinfællesskaber mellem to eller flere landmænd. Men der er mange andre former for samarbejde mellem landmænd, der kan være relevante. En nærliggende form, som flere og flere større husdyrproducenter benytter sig af, er en udlicitering af markarbejdet (også kaldet en pasningsaftale) eller en bortforpagtning.

Der kan være flere forskellige årsager til, at det kan være af interesse at overveje en udlicitering af markarbejdet. Disse er anført i boksen "Hvornår bør man overveje udlicitering?"

### Konklusion

I mange tilfælde er samarbejdet mellem landmænd en fordel - både rent økonomisk og med henblik på en bedre udnyttelse af arbejdskraft og en større specialisering. Man skal dog kun indgå i et samarbejde, hvis man kan se fordele for alle parter. Det er ligeledes vigtigt at have alle aftaler på plads, inden man indgår i et forpligtende samarbejde. Der skal være plads til, at man tager samarbejdet op i en åben og fordomsfri diskussion.

Der kan hentes yderligere inspiration på LandbrugsInfo > Jura > Kontrakter.

#### Hvornår bør man overveje udlicitering?

- Der er bedre økonomi i at lade andre udføre hele eller dele af markarbejdet.
  - Arealet er for lille til, at man kan have en rationel maskinpark
  - Man har for lidt arbejdskraft til rådighed i spidsbelastningsperioderne.
- Det kniber med at få arbejdskraften til at "gå op".
  - I markbruget vil der ofte være overskud af arbejdskraft i de "stille perioder". Det kan være svært at få kvalificeret arbejdskraft, der kun skal arbejde i spidsbelastningsperioderne. Det kan derfor være nødvendigt at ansætte medarbejdere på fuld tid, og man skal derfor finde fornuftigt og profitabelt arbejde i de stille perioder. De overskydende timer skal kunne sælges til en rimelig timepris - ved vedligeholdelse af bygninger, skovarbejde, entreprenørvirksomhed eller lignende.
- Markarbejdet og/eller maskiner har ikke særligt fokus eller interesse.
  - Uanset om maskinparken er ny eller gammel, skal den vedligeholdes. Hvis der ikke er tid og/eller kvalificerede ressourcer til at tage sig af vedligeholdelsen, vil omkostningerne blive for høje til, at det kan betale sig selv at stå for markarbejdet. Måske er fokus i husdyrproduktionen, og man taber penge i marken ved ikke at optimere.

[Til top](#)

Læs pjecen [Produktionsøkonomi Planteavl 2012](#).